

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
C.P.A.**

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE NEUMÁTICOS EN QUITO CASO:
SOUTHMOTORS S.A.**

MARÍA FERNANDA CARVAJAL RODRÍGUEZ

DIRECTOR: MGTR. HENRY GUSTAVO VALLEJO BEDOYA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: NORMAS INTERNACIONALES DE
AUDITORÍA**

QUITO, MARZO 2018

DIRECTOR:

Mgtr. Henry Gustavo Vallejo Bedoya

INFORMANTES:

Mgtr. Paulina Cadena

Mgtr. Idrian Estrella

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación les dedico, en primer lugar, a Dios y a la Virgen, por todos los favores recibidos, ya que gracias a ellos esta meta se hace realidad.

A mi padre que desde el cielo me cuida y me guía siempre, a mi madre por su apoyo incondicional que me ha dado en todo momento, sin importar problemas y dificultades, por sus consejos y su amor infinito.

A mi tío Eduardo y su esposa Mery por haberme apoyado durante toda la trayectoria de mi vida universitaria.

Fernanda

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios y a la Virgen por todas las bendiciones derramadas durante este proceso de mi vida.

A mi padre Franklin Carvajal que aunque no esté a mi lado, desde el cielo siempre me está bendiciendo y apoyando.

A madre, Consuelo Rodríguez que es el pilar fundamental, que ha dado todo su esfuerzo para que yo ahora este culminando esta etapa.

A mis hermanos, Sebastián y Augusto Carvajal por el apoyo incondicional, su amistad y todo el amor que me han brindado.

A mi tío Eduardo Carvajal y su esposa Mery Robalino por todo el apoyo y la confianza que durante toda mi vida universitaria han depositado en mí.

A todos mis profesores que me formaron profesionalmente durante el transcurso de mi vida universitaria y especialmente al Ing. Henry Vallejo, quien con su conocimiento y experiencia, ha sido una pieza clave para la elaboración de este trabajo.

Al resto de mi familia (Abuelitas, tíos, primos), amigos y a aquellas personas especiales que forman parte de mi vida, que con su compañía, apoyo y cariño, han sido un eje fundamental.

Fernanda

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANTECEDENTES.....	2
1.1 Empresa SouthMotors S.A.	2
1.2 Misión, Visión y Objetivos.....	3
1.2.1 Misión.....	3
1.2.2 Visión.....	3
1.2.3 Objetivos.....	3
1.3 Alianzas Estratégicas	4
2 DEFINICIONES DE AUDITORÍA	5
2.1 Auditoría de Gestión.....	5
2.1.1 Definición	5
2.1.2 Objetivos de la auditoría de gestión	6
2.1.3 Alcance de la auditoría de gestión	7
2.1.4 Limitaciones de la auditoría de gestión	8
2.1.5 Riesgo de la auditoría de gestión	10
2.1.5.1 Evaluación del riesgo de auditoría de gestión	11
2.2 Normatividad de la auditoría de gestión	12
2.2.1 Normas internacionales de auditoría (NIA).....	12
2.3 Técnicas para la auditoría de gestión.....	15
2.3.1 Examen o inspección física	15
2.3.2 Inspección documental	15
2.3.3 Confirmación	15
2.3.4 Entrevistas	15
2.3.5 Comparaciones	15
2.3.6 Análisis	16
2.3.7 Evaluación	16
2.3.8 Revisión selectiva	16
2.4 Papeles de trabajo	16
2.4.1 Definición	16

2.4.2	Naturaleza de los papeles de trabajo.....	17
2.4.3	Objetivos de los papeles de trabajo	18
2.4.4	Programa de auditoría.....	19
2.4.5	Marcas de los papeles de trabajo	20
2.4.6	Estudio del control interno	20
2.4.7	Evaluación del sistema de control interno	21
2.4.8	Evidencia de auditoría de gestión	21
2.4.9	Hallazgo de auditoría.....	22
2.4.10	Comunicación de resultados	23
2.4.11	Informe de auditoría de gestión	23
2.5	Aplicación de la Auditoria de Gestión	23
3	EJECUCIÓN DE PRUEBAS	25
3.1	Introducción.....	25
3.2	Conocimiento (familiarización) de la empresa o área a auditarse	26
3.3	Programa general de trabajo	28
3.4	Perfil del cliente – SouthMotors S.A.....	35
3.5	Procedimientos sin falencias	37
3.6	Procedimientos con falencias:	41
3.7	Determinación de los indicadores de gestión para efectuar la auditoria	50
4	INFORME DE AUDITORÍA	55
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
5.1	Conclusiones.....	72
5.1.1	Ejecutar una auditoria de gestión de los principales procesos para mejorar la eficiencia en las operaciones de la empresa	72
5.1.2	Encontrar errores en los procedimientos de la empresa por medio de la auditoría	72
5.1.3	Determinar los procesos que originan que la empresa pierda recursos.....	73
5.1.4	Proponer mejoras que optimicen la gestión adecuada de la empresa	73
5.2	Recomendaciones	73
	REFERENCIAS.....	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Programa General de Auditoria.....	28
Tabla 2: Perfil del cliente – SouthMotors S.A.....	35
Tabla 3: Caja.....	37
Tabla 4: Cartera	38
Tabla 5: Venta Local – Marca SONAR y TORNEL	39
Tabla 6: Bodega	40
Tabla 7: Caja Chica.....	41
Tabla 8: Compras Locales	42
Tabla 9: Compras - Contabilidad.....	43
Tabla 10: Cuentas por Pagar	45
Tabla 11: Importaciones	47
Tabla 12: Indicadores de Gestión	50
Tabla 13: Caja Chica.....	59
Tabla 14: Compras Locales	60
Tabla 15: Compras Contabilidad	61
Tabla 16: Cuentas por Pagar	62
Tabla 17: Importación.....	63
Tabla 18: Medición de los indicadores de gestión.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de Valor	27
Figura 2: Mapa de riesgos.....	58

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación de Auditoría de Gestión es aplicada a una empresa, SouthMotors S.A., dedicada a la comercialización de neumáticos marcas SONAR y TORNEL, ubicada en la ciudad de Quito, comprende un breve análisis del giro de negocio de la empresa, donde se abordaron temas de suma importancia de sus alianzas estratégicas, misión, visión y objetivos.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó técnicas y procedimientos que son utilizados en la Auditoría de Gestión, con el objetivo de detectar debilidades en los procedimientos que impiden el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el progreso de la misma.

Para la ejecución del presente trabajo se realizó el relevamiento de procesos, el mismo que comprende el análisis y obtención de debilidades y falencias que posee la empresa en cada proceso; de la misma forma se determinó indicadores de gestión para cada proceso, que permitieron medir la eficiencia y eficacia de los mismos.

Los resultados obtenidos, se los plasma en el Informe de Auditoría que, después del respectivo estudio tienen el objetivo de adquirir fortalezas y debilidades del proceso, las mismas que ayudan a la emisión de conclusiones y recomendaciones de los puntos críticos, para eliminar y optimizar os puntos débiles que perjudican el correcto funcionamiento de la Compañía.

INTRODUCCIÓN

SouthMotors S.A. es una compañía que distribuye llantas y aros de la mejor calidad, que busca siempre estar un paso hacia delante de sus competidores. Esta empresa lleva 20 años en el mercado, lo que le ha permitido alcanzar la experiencia y el profesionalismo necesario para poder ser considerados como líderes en soluciones automotrices en el Ecuador. La empresa es comercializadora de neumáticos marca SONAR y TORNEL, estas son marcas de larga trayectoria y tecnología avanzada a nivel internacional que poseen una amplia línea de productos y requerimientos para todo tipo de vehículo; además, la empresa también provee soluciones de alineación y balanceo como valor agregado a sus productos.

El compromiso que la empresa tiene es proveer productos y servicios de calidad que mantengan la satisfacción de sus clientes, volviéndolos en una empresa competitiva dentro del mercado automotriz y ser un socio estratégico de las necesidades automotrices de sus clientes. Además, de proporcionar un amplio stock de llantas y aros adecuados a todo tipo de requerimientos que el cliente posea.

Es importante recalcar que la empresa no posee un control adecuado en el manejo de inventarios, de procedimientos de devolución de mercadería, en los procesos de desaduanización, la empresa también posee un incumplimiento frecuente de pago de parte de sus clientes, no tiene definido los objetivos de cada procedimiento y no posee un control adecuado de caja chica y de todos sus gastos en general.

Es por este motivo que la empresa se ve en obligación de avanzar continuamente, de buscar métodos más efectivos y eficientes para evaluar el rendimiento de sus procesos y mantenerse en una mejora continua, permitiendo no solo encontrar posibles errores que se comentan en la aplicación de los mismos, sino también el reformarlos o dar un valor agregado para que estos generen una mayor utilidad hacia la empresa. Esto podría ser posible de realizar mediante la ejecución de una auditoria de la gestión de los procesos.

1 ANTECEDENTES

1.1 Empresa SouthMotors S.A.

En un país tan diverso como en el que vivimos es muy probable que las empresas se encuentren en un ambiente fuertemente competitivo, esto provoca que las empresas busquen tener una visión más amplia hacia dónde quieren llegar, que es lo que desean lograr, y así las mismas se ven forzadas a adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor para poder subsistir o liderar el mercado.

Por lo general las empresas comerciales buscan tener una rentabilidad que supere la del año anterior, y una opción para conseguir esto es que la empresa logre desarrollar ventajas competitivas frente a sus competidores.

SouthMotors S.A. es una compañía que distribuye llantas y aros de la mejor calidad, que busca siempre estar un paso hacia delante de sus competidores. Esta empresa lleva 20 años en el mercado, lo que le ha permitido alcanzar la experiencia y el profesionalismo necesario para poder ser considerados como líderes en soluciones automotrices en el Ecuador. La empresa es comercializadora de neumáticos marca SONAR y TORNEL, estas son marcas de larga trayectoria y tecnología avanzada a nivel internacional que poseen una amplia línea de productos y requerimientos para todo tipo de vehículo; además, la empresa también provee soluciones de alineación y balanceo como valor agregado a sus productos.

El compromiso que la empresa tiene es proveer productos y servicios de calidad que mantengan la satisfacción de sus clientes, volviéndolos en una empresa competitiva dentro del mercado automotriz y ser un socio estratégico de las necesidades automotrices de sus clientes. Además, de proporcionar un amplio stock de llantas y aros adecuados a todo tipo de requerimientos del cliente.

Es por este motivo que la empresa se ve en obligación de avanzar continuamente, de buscar métodos más eficientes para evaluar el rendimiento de sus procesos y mantenerse

en una mejora continua, permitiendo no solo encontrar posibles errores que se comentan en la aplicación de los mismos, sino también el reformarlos o dar un valor agregado para que estos generen una mayor utilidad hacia la empresa.

La oficina principal se encuentra en la ciudad de Quito en: Isla Isabela N43-158 y Río Coca. Sector Plaza de Toros o puede localizarlos a nivel nacional a través de su cadena de distribuidores que lo atenderán inmediatamente y responderán a sus inquietudes diligentemente.

1.2 Misión, Visión y Objetivos

1.2.1 Misión

Ser una compañía comprometida con el cliente, siendo la marca número uno en el Ecuador; ser la compañía de servicios automotriz más rentable del Ecuador; tener un equipo motivado y comprometido al desempeño con excelencia.

1.2.2 Visión

Ser una empresa de clase mundial, líder en la distribución y comercialización de neumáticos a nivel nacional e internacional, reconocidos por impactar positivamente en el sector automotriz mediante los servicios que la empresa ofrece, teniendo en cuenta el bienestar de las personas, comunidad y medio ambiente.

1.2.3 Objetivos

Proveer productos y servicios de calidad que mantengan la satisfacción de sus clientes, haciéndola una empresa competitiva dentro del mercado automotriz y un socio estratégico de las necesidades automotrices de sus clientes.

Proporcionar un amplio stock de llantas y aros adecuados a todo tipo de requerimientos.

1.3 Alianzas Estratégicas

SouthMotors tiene dos alianzas estratégicas, una con la marca SONAR y otra con la marca TORNEL, ya que son distribuidores exclusivos de estas marcas de llantas en el Ecuador.

Estas son marcas de larga trayectoria y tecnología avanzada a nivel internacional y poseen una amplia línea de productos que se acoplan a las necesidades y requerimientos de todo tipo de vehículo y trabajo.

Con última tecnología de neumáticos y una producción eficiente, SONAR es sinónimo de alta calidad, durabilidad y resistencia. SONAR es una marca que se destaca en el desarrollo de tecnologías avanzadas en la producción y diseño de neumáticos, debido a que ha estado cooperando con los líderes mundiales.

La marca TORNEL da la entrada a una nueva era de tecnología, calidad y diseño con proyección internacional debido a que esta marca es la re-evolución de la empresa llantera con más tradición en México, la cual es integrada al consorcio global de JK Tyre Industries.

JK Tyre es un consorcio global de reconocido prestigio mundial, el cual le agrega prestigio a la marca TORNEL, los valores de competitividad y calidad de clase mundial. Esta re-evolución de diseño, trabajo, tecnología, entrega y pasión es la esencia de TORNEL de hoy, una de las marcas de llantas más reconocidas a nivel mundial.

2 DEFINICIONES DE AUDITORÍA

2.1 Auditoría de Gestión

2.1.1 Definición

Se puede definir a la auditoría de gestión como un examen constructivo y completo de la estructura organizativa de una institución, departamento gubernamental, empresa o de cualquiera otra entidad y de sus medios de operación, métodos de control y medios de empleo que dé a sus recursos humanos y materiales (Williams, 1989).

Podríamos decir, que la auditoría de gestión es evaluar y revisar los procedimientos, sistemas y métodos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo, esta asegura el cumplimiento de los planes, programas y políticas, reglamentaciones y leyes que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

También podríamos decir que un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en eficiencia y efectividad, es la auditoría de gestión.

Otra definición es que evalúa el cumplimiento de los indicadores de gestión y la calidad de los mismos. Para ejecutar este tipo de auditoría debe disponer de los indicadores de gestión caso contrario no es posible realizar dicha auditoría; adicionalmente se deben disponer de los objetos empresariales; a final de este trabajo, el auditor debe estar en condiciones de poder expresarse respecto del estado de cada indicador. Para ciertos sectores la auditoría de gestión puede resultar incomoda, toda vez que se llega a determinar la forma como han sido administrados los recursos y si se han logrado o no los objetivos plasmados en los indicadores (Silva Mantilla, 2017).

Por lo tanto, se podría concluir que la auditoría de gestión es un examen profesional, sistemático y objetivo de evidencias, el cual es realizado para proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño o rendimiento de una entidad orientada a

mejorar la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos, para que por medio de esta se pueda facilitar la toma de decisiones.

Con estas definiciones podríamos definir a la auditoría de gestión como una valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma objetiva, sistemática y analítica, para determinar si se llevan a cabo los procedimientos y las políticas aceptables; si se siguen las normas establecidas y se utilizan los recursos de forma eficaz, eficiente y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así poder maximizar los resultados que mejoren el desarrollo de la empresa.

Es importante mencionar que la auditoría de gestión se diferencia con la auditoría operativa debido a que ésta, según W. Silva, tiene como objetivo esencial, emitir sugerencias a fin de que los procedimientos de la empresa puedan ejecutar las operaciones con los mayores niveles de eficiencia y efectividad (labores de aseguramiento), pues el auditor debe pronunciarse si el personal que labora en la empresa está o no cumpliendo con las políticas y procedimientos establecidas.

2.1.2 Objetivos de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión presenta y formula una opinión acerca de los aspectos operativos, gerenciales y administrativos, la cual recalca el grado de eficiencia y eficacia con que se utilizaron los diferentes recursos materiales y financieros, mediante la mejora de las diferentes políticas que posee la empresa, los controles operativos y las acciones correctivas.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

- Incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las examinadas necesidades, identificar las áreas en donde se pueden reducir los costos y mejorar los métodos operativos.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas.

- Determinar el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha presentado alguna deficiencia importante en las políticas, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la misma basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

2.1.3 Alcance de la auditoría de gestión

En la Auditoría de Gestión pueden alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.

Sería oportuno considerar los siguientes aspectos dentro de la Auditoría de Gestión:

- Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
- Eficiencia: Implica la utilización de las instalaciones, suministros, recursos financieros, tiempos y personal para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
- Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
- Salvaguarda de Activos: Es la protección contra uso indebido, obsolescencia y sustracciones.
- Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

2.1.4 Limitaciones de la auditoría de gestión

Las limitaciones pueden ser inherentes al control interno y son:

- Costo- beneficio
 - Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

- Transacciones no de rutina
 - El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales.
- Error humano
 - Resultan de lo limitado del juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones.
- Colusión
 - La probabilidad de evadir los diferentes controles por medio de confabulación con partes externas a la entidad con empleados de la misma
- Abuso de responsabilidad
 - La posibilidad de que una persona abuse de la confianza depositada en la misma, por ejemplo, un miembro de la administración que violara algún control.
- Obsolescencia de procedimientos
 - La posibilidad de los procedimientos pudieran llegar a ser inadecuados debido a cambios en las condiciones y que el cumplimiento con esos procedimientos pudiera deteriorar el control.

La limitación de la auditoría de gestión no es más que las restricciones que los procedimientos de control interno han venido desarrollándose a lo largo del tiempo ya sea por factores cotidianos o de hábito o por falta de un análisis adecuado a la hora de implementar los controles los mismos que podrían contribuir en reducir la probabilidad de hallazgos de habilidades y preparación de la auditoría (Maldonado E., 2006).

2.1.5 Riesgo de la auditoría de gestión

Es de suma importancia conocer los riesgos latentes de cada proceso debido a que estos pueden tener varios errores y omisiones importantes, los cuales influyan en la evaluación que exprese el auditor. Estos riesgos son:

- **Riesgo inherente**

Es aquel que tiene que ver con la cantidad de evidencia de auditoría para obtener la una opinión de auditoría afirmativa. Esta cantidad se presenta durante la ejecución de pruebas.

El auditor debería obtener una comprensión de los procedimientos, suficiente para desarrollar el plan de auditoría y poder determinar cuáles procesos requieren un control.

Es la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes generados por las características de las empresas u organismos.

- **Riesgo de control**

El riesgo de control es en el que los sistemas de control puedan estar incapacitados para poder encontrar irregularidades o errores significativos de manera oportuna.

Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa

- **Riesgo de detección**

Es aquel que de los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables.

Este riesgo implica que los auditores no detecten deficiencias en el sistema de control interno de la compañía. Este riesgo se puede controlar por medio de la labor desempeñada durante el desarrollo de la auditoría.

2.1.5.1 Evaluación del riesgo de auditoría de gestión

Es el proceso por el cual se mide el nivel de riesgo presente en cada caso, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en tres grados posibles:

- Bajo
- Medio
- Alto

La evaluación del nivel de riesgo depende exclusivamente de la experiencia, capacidad y criterio del auditorio, ya que este es un proceso totalmente subjetivo.

Un riesgo mínimo estaría conformado cuando en un componente poco significativo existan factores de riesgo y donde la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades sea remota.

Cuando en un componente significativo existan factores de riesgo, pero no demasiado importantes y la probabilidad de existencia de errores o irregularidades sea baja improbable, ese componente tendrá una evaluación de riesgo bajo.

Un riesgo medio será aquel en el que sea posible que se encuentren varias irregularidades.

Para concluir, podemos decir que se obtendrá un nivel de riesgo alto, cuando este sea claramente significativos, es decir, que sea muy probable que existan irregularidades o errores.

2.2 Normatividad de la auditoría de gestión

Las normas para el control de gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión tiene como propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

2.2.1 Normas internacionales de auditoría (NIA)

Las normas internacionales de auditoría si bien están dirigidas a las auditorías de los estados financieros, también rigen a las auditorías administrativas como son el caso de las NIAS: 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoría.

Las principales normas que se utilizan en una auditoría de gestión son las siguientes:

- 200 RESPONSABILIDADES
 - 220 Control de calidad del trabajo de auditoría (NIA 7)

Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado, para que este esté de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría, es decir que los procedimientos y las políticas adoptados por el auditor se apliquen de manera razonable.

- 230 Documentación (NIA 9)

Esta norma internacional de auditoría, explica acerca de los papeles de trabajo (documentación), los cuales pueden ser obtenidos o preparados por el auditor, los cuales intervienen y ayudan a la planificación, ejecución y supervisión de procedimientos durante la auditoría, los mismo que permiten que la auditoría sea más confiable.

- 300 PLANEACIÓN (NIA 4)

En esta norma, el auditor debe realizar un programa de trabajo, el cual ayudará a definir los procedimientos necesarios para desarrollar la auditoría.

- 310 Conocimiento del negocio (NIA 30)

En esta norma se determina que es el conocimiento del negocio, que es relevante en el desarrollo de la auditoría, porque es importante para el auditor y su equipo de trabajo y como estos obtienen y utilizan el conocimiento adquirido.

- 320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25)

Esta norma clasifica al riesgo de auditoría de la siguiente manera; riesgo de control, riesgo de detección y riesgo inherente; lo cual permite una interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría.

- 400 CONTROL INTERNO (NIA 6)

En esta norma se puede observar el análisis y las diferentes pruebas del sistema de control interno, las cuales nos permiten diseñar procedimientos sustantivos para que el riesgo disminuya a un nivel aceptable.

- 402 Consideraciones de auditoría en entidades que utilizan organizaciones prestadoras de servicios (Adendum 2 a NIA6)

Esta norma trata principalmente, sobre el análisis de los sistemas contables y del control interno, lo que permite desarrollar un enfoque efectivo de auditoría para que ésta sea planificada de la mejor manera posible.

- 500 EVIDENCIA DE AUDITORIA (NIA 8)

Esta norma trata acerca de que la evidencia de auditoría debe ser adecuada y suficiente para que el auditor pueda obtener conclusiones razonables, estas puedan ser respaldadas por medio de la evidencia encontrada.

- 501 Evidencia de auditoría - Consideraciones adicionales para partidas específicas

Esta norma trata sobre adquirir evidencia por medio de la confirmación de cuentas por cobrar, observación de inventarios e indagación referida a acciones judiciales.

- 520 Procedimientos analíticos (NIA 12)

Esta norma trata acerca de describir el análisis de las tendencias y relaciones que son parte de la investigación, la cual resulta de una variación inusual de los procedimientos.

- 530 Muestreo de auditoría (NIA 19)

Esta norma ayuda a tomar en cuenta factores que le permitan al auditor seleccionar y elaborar su muestra de auditoría, para que al elaborar los resultados de los procedimientos, dicha muestra sea representativa.

- 700 DICTAMEN DEL AUDITOR SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS (NIA 13)

En esta norma se describen los elementos básicos que deben ir en el informe del auditor, cuales son los tipos de informes que existen y se detallan cada uno con su respectivo ejemplo.

2.3 Técnicas para la auditoría de gestión

Las técnicas de auditoria sirven para obtener evidencia y estos son los diversos métodos utilizados por el auditor. Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

2.3.1 Examen o inspección física

Es la observación física de un activo, es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros.

2.3.2 Inspección documental

Se analiza detalladamente un documento para poder determinar si este no ha tenido alteraciones, es decir que sea autentico y que posea todas las aprobaciones correspondientes, con su correcto registro contable.

2.3.3 Confirmación

Es una información que un agente externo confirma por escrito, esta aprobación de saldos es usada como evidencia y una claro ejemplo de esto son las confirmaciones enviadas a los bancos solicitando el saldo de sus cuentas.

2.3.4 Entrevistas

Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo.

2.3.5 Comparaciones

Se compara a partir de:

- Información del año anterior.
- Información del plan.
- Información de otras empresas de la misma rama

2.3.6 Análisis

Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica y determina las relaciones entre las diversas partes de una operación, además de determinar el efecto potencial o inmediato dada una situación determinada en una organización.

2.3.7 Evaluación

Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor.

2.3.8 Revisión selectiva

Esta es una técnica aplicada frecuentemente a áreas que por su volumen, o por otras situaciones, no se encuentran dentro de la revisión más profunda. Esto quiere decir que se examina de forma breve los datos correspondientes.

Las técnicas que se utilizan en las auditorías financieras no son muy diferentes a las que se aplican en las auditorías de gestión, ya que por medio del programa de auditoría, se revisarán los procesos operacionales y administrativos que se realicen en la compañía.

2.4 Papeles de trabajo

2.4.1 Definición

Se puede definir a los papeles de trabajo como las evidencias necesarias que sirven como respaldo de la opinión dada por el auditor, estos papeles son toda la información obtenida por la empresa, sea esta física o magnética.

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- Las informaciones y hechos concretos,

- El alcance del trabajo efectuado,
- Las fuentes de la información obtenida,
- Las conclusiones a las que llegó.

Se deben elaborar los papeles de trabajo de manera sumamente entendible, de tal forma que en una auditoría futura, el siguiente equipo de trabajo pueda basarse en los papeles anteriores para proceder con la auditoría vigente.

En conclusión, podemos decir que los papeles de trabajo son todas las cédulas utilizadas y los documentos que contengan toda la información obtenida por el auditor en el transcurso de la auditoría, los cuales sirven como sustento de la opinión dada por el auditor dentro del informe de auditoría.

2.4.2 Naturaleza de los papeles de trabajo

Para llevar a cabo una auditoría satisfactoria debe darse a los auditores acceso irrestricto a toda la información acerca del negocio del cliente. Mucha de esta información es confidencial, tal como los márgenes de utilidad de los productos individuales, el proyecto de planes para combinaciones con otras compañías, y los sueldos de funcionarios y empleados clave. Los funcionarios de la compañía cliente no estarían dispuestos a proporcionar a los auditores una información que se protege con todo cuidado para que no sea del conocimiento de los competidores y empleados, a menos que puedan confiar en que los auditores mantendrán un silencio profesional sobre estas cuestiones.

Mucha de la información confidencial que reciben los auditores, se registra en sus papeles de trabajo; en consecuencia, los papeles de trabajo son de naturaleza confidencial. Aun cuando el auditor es tan cuidadoso como un abogado o un médico para conservar como confidencial toda la información relativa a un cliente, la comunicación entre un cliente y un contador no goza de inmunidad, de acuerdo con el derecho consuetudinario.

En virtud de que los papeles de trabajo son sumamente confidenciales, deben salvaguardarse en todo tiempo. La salvaguarda de los papeles de trabajo generalmente quiere decir que se conservan bajo llave en un portafolio durante la hora de almuerzo y después de las horas de trabajo. Si la compañía cliente desea no informar a algunos de

sus empleados sobre los sueldos de los ejecutivos, las combinaciones de negocios, u otros aspectos del negocio, obviamente los auditores no deberán destruir esta política exponiendo sus papeles de trabajo a empleados no autorizados del cliente. La política de estrecho control de los papeles de trabajo es también necesaria porque si los empleados buscaran ocultar un fraude o engañar a los auditores por alguna razón, podrían hacer alteraciones en los papeles.

Los papeles de trabajo pueden identificar cuentas especiales, sucursales, o periodos de tiempo que se vayan a probar; permitir a los empleados del cliente conocer de esto por anticipado debilitaría el valor de las pruebas. Además, se preparan en los locales del cliente con base en los registros del cliente, y a costa del cliente, sin embargo estos papeles son de la propiedad exclusiva de los auditores. Esta propiedad de los papeles de trabajo se deriva lógicamente de la relación contractual entre los auditores y el cliente, y ha sido apoyada en los tribunales por lo que el auditor deberá conservarlos por lo menos en un tiempo de cinco años.

En conclusión, podemos decir que los papeles de trabajo son el fundamento físico y magnético de la opinión del auditor emitida en el informe, además estos permanecen en el transcurso del tiempo debido a que se utilizan en años posteriores, es decir que son el origen de auditorías futuras. Es importante recalcar que estos papeles de trabajo se encuentran protegidos por el secreto profesional y solo se pueden exhibir en aquellos casos que se encuentren envueltos por la confidencialidad del código de ética profesional.

2.4.3 Objetivos de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben estar elaborados de tal manera que estos sean una evidencia del trabajo realizado, es decir que sean el sustento suficiente de las conclusiones obtenidas por el auditor y además estos papeles deben servir para la supervisión y revisión del trabajo realizado. Otros aspectos importantes de los papeles de trabajo pueden ser los que se detallan a continuación:

Ser una fuente a la que se pueda acudir para obtener detalles de los saldos de las cuentas y de las partidas de los estados financieros o cualquier otro dato preciso acumulado en

relación con la auditoría, con lo que los datos utilizados por el auditor al redactar su informe se encuentran en los papeles de trabajo.

El grado de confianza en el sistema de control interno, es muy importante, debido a que, los papeles incluyen los resultados de los cuestionarios aplicados sobre el control interno, los mismos que permiten la evaluación pertinente.

Los principales objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

- Determinar la suficiencia y efectividad del trabajo realizado, además de la solidez de las conclusiones consignadas.
- Estudiar modificaciones a los procedimientos de auditoría y el programa para el próximo examen a fin de mejorar la calidad del examen.
- Un medio de respaldo del informe o dictamen emitido por el auditor, para el caso de los procesos judiciales que se pueden aperturar contra las personas involucradas en hechos delictivos.

Por lo tanto, los objetivos de los papeles de trabajo buscan respaldar la efectividad y suficiencia del trabajo a más de servir de guía para auditorías futuras.

2.4.4 Programa de auditoría

Un programa de auditoría abarca todos los procedimientos que se realizarán durante la ejecución de la auditoría, los cuales deben ser sencillos, flexibles y concisos. El auditor debe mostrar eficiencia en el planeamiento de la auditoría a ejecutar, desechar todos los procedimientos exagerados o innecesarios. El programa de auditoría puesto que constituye evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo.

Cada procedimiento de auditoría requerido en el programa será objeto de referencia cruzada con la cédula que corresponda, por la persona que efectuó el trabajo. Si cualquier paso del programa es omitido o modificado en cualquier forma, las razones de esta

omisión o modificación y la descripción del trabajo efectivamente realizado deben ser claramente consignadas en el programa o en la cédula a que se haya referido en el mismo.

Una de las funciones más importantes del programa de auditoría es especificar los procedimientos de auditoría "que hemos considerado necesarios de acuerdo con las circunstancias, y relacionar estos procedimientos de auditoría directamente con los procedimientos de contabilidad y con la extensión y efectividad del sistema de control interno de la Empresa objeto del examen.

2.4.5 Marcas de los papeles de trabajo

Para dejar comprobación de los procedimientos y técnicas utilizadas en los papeles de trabajo, se utilizan marcas de auditoría, las cuales pueden ser símbolos o letras especiales creadas por el auditor con el fin de dar una significación especial.

Las marcas que se utilicen en la auditoría deben ser de un color diferente al color utilizado en la planilla para hacer los índices, es importante recalcar que estas marcas deben ser claras, sencillas y fáciles de distinguir.

Las marcas de auditoría sirven para abreviar una palabra o palabras cuyo objetivo es resumir una característica especial del examen para ahorrar tiempo y agilizar el examen.

2.4.6 Estudio del control interno

En esta fase se procede a revisar el control interno como tal, es decir que se analiza el estado de la empresa con respecto a las procedimientos y políticas establecidos, para brindar una seguridad razonable que permita lograr los objetivos específicos de la empresa y alcanzar los objetivos generales.

El estudio y evaluación del control interno considerará las características de la empresa del tipo de negocio en que participa.

Por consecuencia en esta fase se realizan todas las pruebas y se utilizan todos los procedimientos y técnicas para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán la opinión del auditor en el informe de auditoría.

2.4.7 Evaluación del sistema de control interno

Basado en los resultados de las pruebas de control, el auditor evaluará si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control.

2.4.8 Evidencia de auditoría de gestión

Se llama evidencia de auditoria a cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información que se está auditando tanto cuantitativa como cualitativa, se presenta de acuerdo al criterio establecido.

También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoria, esto quiere decir que la información apropiada, suficiente y confiable obtenida para lograr los resultados de auditoría, es considerada la evidencia adecuada.

La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser:

- Suficiente:

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría no ser suficiente para demostrar un hecho.

- Competente

La evidencia para poder ser considerada competente debe ser creíble y confiable y además debe guardar relación con el alcance de la auditoria.

- Pertinente

Se puede considerar a la evidencia como pertinente si el objetivo de la auditoría se relaciona con el hecho.

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia, Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

Existen cuatro tipos de evidencia de auditoría que son:

- Evidencia Física: Muestra de materiales, mapas, fotos.
- Evidencia Documental: Cheques, facturas, contratos, etc.
- Evidencia Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.
- Evidencia Analítica: datos comparativos, cálculos, etc.

2.4.9 Hallazgo de auditoría

Son aquellas diferencias que tienen un grado alto de importancia, las cuales son encontradas durante el trabajo de campo de la auditoría, estas guardan relación a lo presentado por la gerencia o a lo normado.

Las diferencias que tienen un grado alto de importancia, que han sido encontradas se pueden considerar como hallazgos, aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

2.4.10 Comunicación de resultados

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones.

2.4.11 Informe de auditoría de gestión

En los informes de auditoría se comunican los resultados obtenidos durante todo el proceso de la misma, estos informes deben ser presentados a la alta gerencia para que estos puedan ser interpretados de la mejor manera, y puedan realizar el seguimiento necesario para poder determinar si se han adoptado las medidas correctivas expuestas en el informe de auditoría.

El informe de auditoria debe tener un formato general con criterios generales de contenido, el cual debe ser uniforme, y este no debe ser ni muy corto ni muy largo.

Mantendrá una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea el momento más propicio.

2.5 Aplicación de la Auditoria de Gestión

No está determinado una fecha o un momento específico en donde se deba practicar la auditoría de gestión, pero si se pueden hacer referencia a aquellos momentos en los que los administradores de las compañías, los consultores y los auditores internos, han determinado ser los más frecuentes:

- Para determinar las falencias que existen en los diferentes procesos y que están ocasionando dificultades en la gestión de la empresa.
- Frecuentes reclamos e inconformidades por parte de los clientes internos o externos.

- Que no se estén cumpliendo los objetivos empresariales.
- La empresa está afrontando diferentes tipos de dificultades.

La auditoría de gestión puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos, manteniéndose un examen permanente de aquellos procedimientos que requieran especial atención.

3 EJECUCIÓN DE PRUEBAS

3.1 Introducción

Se realizó un diagnóstico de los procesos de la empresa “South Motors” con la ayuda del dueño y de sus empleados para conocer cómo se realizan los diferentes procesos que posee la empresa, ya que es necesario para analizarlos.

Hoy en día las empresas, se ven fortalecidas con la asimilación de la calidad total, excelencia gerencial, sistemas de información, etc. Estos nuevos enfoques están orientados a mejorar la gestión empresarial para lograr que los clientes, usuarios y consumidores satisfagan sus necesidades.

El sistema de control asume un rol sumamente importante debido a que por medio de sus evaluaciones permanentes, este permite determinar cuáles son las falencias que posee la compañía con el fin de al evaluarlos y mejorarlos, logren maximizar los resultados, permitiéndole a la compañía cumplir con su metas en términos de eficiencia y eficacia por medio de la aplicación de indicadores que fortalecen el análisis de los mismos, ya que ayudan a conocer las deficiencias, restricciones y problemas que posee la empresa en sus procedimientos.

La articulación de los órganos de control, asesoría, apoyo de una organización social en conjunto, posibilita el cumplimiento de fines empresariales.

Este planteamiento tiene un grado de importancia alta debido a que cuando se aplican auditorías específicas, estas logran que los resultados contribuyan al relanzamiento empresarial.

3.2 Conocimiento (familiarización) de la empresa o área a auditarse

En la auditoría de gestión la mayor información analizada tiene que ver con el aspecto administrativo de la empresa, es decir con las operaciones y procedimientos de la misma, los cuales tienen una proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.

Al realizar una auditoría de gestión, con frecuencia se observan condiciones deficientes, las cuales muchas veces son inevitables y causan retrasos en el desarrollo de los procesos de la empresa. Con la auditoría de gestión estas deficiencias si bien no van a desaparecer, van a reducir su impacto en la compañía.

Es muy importante familiarizarse con los procedimientos de la empresa, con el fin de examinarlos y conocer cómo funcionan, para así poder analizar cómo medir su utilidad y efectividad.

Mediante las revisiones efectuadas, es posible determinar en qué punto del procedimiento se encuentra la deficiencia o el problema que requiere un análisis más profundo.

Los requisitos de la auditoría de gestión deben ser dirigidos a aquellos aspectos y actividades que puedan ofrecer un mejoramiento constructivo de la compañía, a menos de que se deba revisar un aspecto o una actividad por medio de un requisito legal.

Al no contar la empresa con un manual de procedimientos contables, el área de contabilidad de la empresa no dispone de una guía de acción que le permita funcionar óptimamente.

Se identificaron la capacidad y el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa, por medio del análisis de la cadena de valor, las cuales permiten tener fuentes de ventaja competitiva y generar valor al producto.

Dentro de la cadena de valor se encuentran las actividades primarias y las de apoyo; las primarias se refieren a la comercialización y venta de neumáticos; y las de apoyo que son aquellas actividades que se las que sostienen a las actividades primarias, dándose una

retroalimentación entre sí proporcionando lo necesario para los insumos vendidos, tecnología, recursos humanos y otros recursos de la empresa.



Figura 1: Cadena de Valor

La compañía cuenta con los siguientes procesos:

- Caja
- Caja Chica
- Compras Locales
- Compras – Contabilidad
- Cuentas por Pagar – Compras Locales
- Venta por Mayor – Cartera
- Venta Local – Marcas SONAR y TORNEL
- Importaciones
- Bodega

3.3 Programa general de trabajo

Tabla 1: Programa General de Auditoria

SouthMotors S.A.
Auditoría de Gestión a los Procesos
Periodo: Junio a Diciembre 2017
PROGRAMA GENERAL DE AUDITORIA

PREVIO A IR AL CLIENTE	SI	NO	N/A	Observaciones
Coordinar las visitas a las oficinas del cliente.	x			
Identificar el equipo de auditoría con el que se va a trabajar.	x			Fernanda Carvajal
Identificar los procedimientos a Auditar con el Gerente General.	x			Eduardo Carvajal
Averiguar las personas con las que se va a coordinar el trabajo de auditoría de acuerdo a los procedimientos identificados.	x			María Córdova - Caja y Caja Chica Fabián Arias - Compras y Ventas Locales Lorena Carvajal - Venta por Mayor Franklin Carvajal – Bodega Carolina Sánchez – Importaciones Mónica Villasis - Contabilidad

PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se efectuó el relevamiento de los principales procedimientos de la compañía? (esto se lo puede ir efectuando conforme se avanza el trabajo)	X			
¿Se determinaron los principales riesgos para los principales procesos?	X			
¿Se preparó el respectivo perfil del cliente?	X			
¿Se preparó el respectivo programa de trabajo conforme a las circunstancias de la empresa?	X			
¿La planeación fue revisada por el tutor de tesis?	X			

ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Existen los respectivos controles de tiempo?	X			
¿Se firmó el contrato con el cliente?			X	
¿Existen evidencia de la revisión del trabajo por parte del personal de mayor experiencia?	X			

CAJA	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	X			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?		X		
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?			X	
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?			X	
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?			X	
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	X			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	X			

CAJA CHICA	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	X			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?	X			
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?	X			
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?	X			
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?	X			
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	X			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	X			

COMPRAS LOCALES	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	X			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?	X			
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?	X			
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?	X			
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?	X			
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	X			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	X			

COMPRAS – CONTABILIDAD	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	X			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?	X			
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?	X			
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?	X			
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?	X			
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	X			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	X			

CUENTAS POR PAGAR - COMPRAS LOCALES	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	X			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?	X			
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?	X			
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?	X			
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?	X			
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	X			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	X			

VENTA POR MAYOR – CARTERA	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	x			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?		x		
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?			x	
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?			x	
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?			x	
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	x			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	x			

VENTA LOCAL - MARCA SONAR Y TORNEL	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	x			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?		x		
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?			x	
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?			x	
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?			x	
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	x			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	x			

IMPORTACIONES	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	X			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?	X			
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?	X			
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?	X			
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?	X			
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	X			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	X			

BODEGA	SI	NO	N/A	Observaciones
¿Se realizó el relevamiento de procedimientos?	X			
¿Se detectó alguna debilidad en el proceso?		X		
¿Se analizó el posible impacto de la o las debilidades encontradas?			X	
¿Se midió el riesgo de acuerdo al posible impacto determinado?			X	
¿Se recomendaron mejoras para la realización del proceso?			X	
¿Se crearon indicadores de gestión de acuerdo a al proceso?	X			
¿Se evaluó el procedimiento de acuerdo a los indicadores de gestión? (Se midió eficiencia y eficacia)	X			

EMISIÓN DE INFORME DE AUDITORÍA:	SI	NO	N/A	Observaciones
Una vez terminada la auditoría se debe emitir el respectivo informe, el mismo que debe contener las observaciones encontradas.	x			
¿Se discutió con el cliente las observaciones de auditoría encontradas en la etapa preliminar?	x			

3.4 Perfil del cliente – SouthMotors S.A.

Tabla 2: Perfil del cliente – SouthMotors S.A.

PERFIL DEL CLIENTE	
Elaborado por:	Fernanda Carvajal
Revisado por:	Henry Vallejo
Información provista por:	Eduardo Carvajal

EMPRESA: SOUTHMOTORS S.A.

1. INFORMACIÓN DE AUDITORÍA

A	Empresa	SouthMotors S.A.
B	Fecha inicio de Auditoria	01 de Junio de 2017
C	Tipo de Auditoria	Gestión a los procesos
D	Tutor de Tesis	Henry Vallejo
E	Persona Encargada de Auditoría	Fernanda Carvajal

2. INFORMACIÓN GENERAL

A	Razón Social	SouthMotors S.A.
B	Año de Creación	1994
C	Duración de la Compañía	24 años
D	Nombre Comercial del Cliente	SouthMotors
E	Actividad Principal	Comercialización, distribución e importación de neumáticos.
F	Provincia	Pichincha
G	Cuidad	Quito
H	Dirección Principal	Isla Isabela N43-158 y Río Coca

3. INFORMACIÓN SOCIETARIA

A	Principal Accionista	Lorena Carvajal
B	Representante Legal	Eduardo Carvajal
C	Gerente General	Eduardo Carvajal
D	Contador General	Mónica Villasis
E	Coordinador de Importaciones	Carolina Sánchez
F	Encargado de Bodega	Franklin Carvajal

4. SISTEMAS AUTOMATIZADOS USADOS POR EL CLIENTE

A	Sistema Contable	Si
B	Sistema Informático	Si
C	Sistema de Facturación	Si
D	Sistema de Mantenimiento de Inventarios	Si

5. PROCEDIMIENTOS DE LA COMPAÑÍA A AUDITAR POR PEDIDO DE GERENCIA

A	Caja
B	Caja Chica
C	Compras Locales
D	Compras – Contabilidad
E	Cuentas por Pagar – Compras Locales
F	Venta por Mayor – Cartera
G	Venta Local – Marcas SONAR y TORNEL
H	Importaciones
I	Bodega

6. PRINCIPALES PRODUCTOS O SERVICIOS

A	Neumáticos SONAR
B	Neumáticos TORNEL

3.5 Procedimientos sin falencias

Tabla 3: Caja

PROCEDIMIENTO: CAJA	
PASOS:	DETALLE:
1	La señorita encargada de caja (María Córdova) recibe la orden de trabajo.
2	Se procede a realizar la factura (facturar).
3	El Cliente paga en efectivo o tarjeta.
4	Al finalizar el día, la encargada de caja procede a realizar un reporte general de caja, en el que cuadra tanto tarjetas de crédito, como efectivo.
5	En caso de existir efectivo, se prepara un depósito para enviar al mensajero, para que éste sea realizado al siguiente día.

Tabla 4: Cartera

PROCEDIMIENTO: VENTA POR MAYOR – CARTERA	
PASOS:	DETALLE:
1	El Cliente realiza el pedido al vendedor asignado. - Joffre Flores - Sierra Norte (Quito, Ibarra, Tulcán, etc.). - Wilson Cedillo - Cuenca y Machala. - Fernando Figueroa - Región Costa.
2	El vendedor realiza la orden de pedido.
3	El vendedor entrega las ordenes de pedido, conjunto con la cartera cobrada a la encargada de Ventas por Mayor (Lorena Carvajal).
4	La encargada ingresa los cheques entregados, y realiza un reporte con cada número de recibo y los valores correspondientes. (En caso de existir retenciones se detallan los mismos.
5	Se bajan los cheques al sistema y se emite el reporte correspondiente. (El reporte debe cuadrar con el informe del vendedor y con un Excel que lleva el registro de los mismos)
6	Se analiza el pedido, de acuerdo a la cartera entregada, y se procede a aceptar o a rechazar el mismo.
7	En caso de que se apruebe el pedido, éste es enviado a facturación para que proceda con el despacho correspondiente.

Tabla 5: Venta Local – Marca SONAR y TORNEL

PROCEDIMIENTO:		VENTA LOCAL - MARCA SONAR Y TORNEL
PASOS:	DETALLE:	
1	Ingresa el Cliente al almacén de South Motors.	
2	El vendedor (Fabián Arias) lo recibe y le da a conocer sus productos.	
3	Una vez que el cliente escoja el modelo de neumático, se realiza una orden de trabajo.	
4	Se pasa la orden a Taller para que éste proceda con el enllantaje.	
5	Terminado el enllantado, el carro pasa a la alineación robótica.	
6	Al terminar la alineación robótica, el técnico pasa la orden de trabajo a caja.	
7	Caja realiza la factura y procede a cobrar.	

Tabla 6: Bodega

PROCEDIMIENTO: BODEGA	
PASOS:	DETALLE:
1	Importaciones entrega la factura del contenedor a recibir al bodeguero (Franklin Carvajal); y un detalle por medida.
2	Una vez que llega el contenedor a bodega, se verifica que la mercadería tenga todos los sellos de seguridad.
3	Se procede a tomar fotografías para verificar si el contenedor está copado o tiene espacios vacíos.
4	Se realiza el desembarque.
5	Se compara toda la mercadería con la guía de remisión y la factura que envía la fábrica.
6	Se procede a clasificar la mercadería y a guardar en bodega.

3.6 Procedimientos con falencias:

Tabla 7: Caja Chica

PROCEDIMIENTO: CAJA CHICA	
PASOS:	DETALLE:
1	La señorita encargada (María Córdova) recibe las facturas correspondientes. (Se puede recibir gastos hasta US\$20,00 sin autorización, pasado ese valor, se pide una autorización al Gerente General (Eduardo Carvajal).
2	Una vez que se alcanza el cupo (US\$150,00), se emite un reporte y se pasa a contabilidad con los debidos respaldos.
3	El área contable revisa que la factura tenga lo que estipula la Ley (Vencimiento, autorización, rayones, tachones, etc.)
4	Una vez revisados los comprobantes, contabilidad procede a realizar la reposición de caja chica correspondiente.

- Debilidad en caja chica:
 - Las facturas no están relacionadas con el giro del negocio.
- Impacto:
 - Aumento de gastos, disminución de utilidades.
- Puntos a mejorar:
 - Revisar detenidamente las facturas, verificando que estas pertenezcan al giro del negocio.
 - Establecer una política de gastos de caja chica

Tabla 8: Compras Locales

PROCEDIMIENTO: COMPRAS LOCALES	
PASOS:	DETALLE:
1	El encargado de compras (Fabián Arias) llama al proveedor y solicita la medida de neumáticos que necesite. (Las compras locales generalmente, se las realiza cuando un cliente hace pedido de una marca específica.)
2	El proveedor se encarga de transportar los neumáticos hasta South Motors.
3	El personal de bodega recibe las llantas.
4	El bodeguero procede a verificar la mercadería y firma la guía el recibido.
5	Una vez, recibida la mercadería, el encargado de compras procede a realizar el ingreso en el sistema.
6	Una vez ingresada la factura en el sistema, el encargado entrega la misma a contabilidad.
7	Contabilidad recibe la factura y proceder a validar el registro.

- Debilidad en compras locales:
 - Falta de comunicación:
 - En caso de que la persona encargada de las compras locales no ingrese la factura recibida, o en caso de que contabilidad no realice el registro competente.
- Impacto:
 - La contabilidad de la empresa puede tener descuadres durante el mes.

- Demora al cuadrar los balances mensuales, debido a que las cuentas no poseen la información al día.
- Puntos a mejorar:
 - Contar con una buena administración de las compras locales de la compañía hará posible que ésta pueda: Realizar los pagos de facturas en tiempo y forma, evitando así la generación de intereses innecesarios.
 - Introducir políticas contables y administrativas que permitan conocer en cada momento cuantas facturas se ingresan.

Tabla 9: Compras - Contabilidad

PROCEDIMIENTO:		COMPRAS-CONTABILIDAD
PASOS:	DETALLE:	
1	La encargada de registra compras en contabilidad (Mónica Villasis), recibe la factura ya ingresada en bodega.	
2	Se revisa que la factura cuente con todos los requisitos para validar la misma, y se revisan los valores.	
3	Se procede a ingresar la factura en el sistema contable (MICROSISTEM) en el módulo de compras.	
4	Se emite la retención correspondiente a la factura.	
5	Una vez completado este proceso, el sistema envía automáticamente el valor de la factura, descontado la retención, al módulo de cuentas por pagar.	

- Debilidad en compras:
 - Se ingresa mal la factura en bodega.

- Impacto:
 - La persona encargada de compras debe devolver la factura para que se proceda a anular el mal registro, y que se ingresen los datos correctos.
 - Demora en el proceso de compras.
 - Desperdicio de tiempo dentro del proceso de bodega, debido a la anulación del registro primario.
- Puntos a mejorar:
 - Además de la recopilación de información de gastos, el equipo de compras debe ejecutar encuestas y entrevistas al personal que está directamente involucrado con el producto o servicio y que además, interactúan con el proveedor. Las preguntas deben invitar a provocar procesos que podrían mejorar los niveles de servicio, la productividad y acortar el ciclo del proceso. Los puntos débiles y los retos también son datos importantes.
 - Durante el proceso de negociaciones, hay que buscar no sólo lograr el porcentaje más alto posible de mejora continua, también hay que concretar los detalles de lo que realmente corresponde al programa de mejora continua. Debe establecerse una lista de los programas de calificación y procesos para el programa de Mejora Continua junto con la metodología de cálculo del ahorro y el proceso de gobernanza.
 - Todos los programas correspondientes a la Mejora Continua deben ser incorporados en el contrato de abastecimiento anual. La clave para que un programa de Mejora Continua sea exitoso es el establecimiento de un equipo de Mejora Continua donde participen los clientes internos y los proveedores, quienes deben estar bien informados de los términos y condiciones negociadas.

- Las revisiones periódicas se celebrarán mensualmente durante el primer año y de manera trimestral después del primer año, esto con el objetivo de asegurar que el programa está en marcha.

Tabla 10: Cuentas por Pagar

PROCEDIMIENTO:	CUENTAS POR PAGAR - COMPRAS LOCALES
-----------------------	--

PASOS:	DETALLE:
---------------	-----------------

1	La encargada de cuentas por pagar (Mónica Villasis), revisa en el sistema contable las facturas que se encuentran al vencimiento, de acuerdo a las políticas establecidas, estas pueden ser 8, 15 y 30 días.
---	--

2	Procede a registrar el pago de la factura en el sistema.
---	--

3	Se realiza un cheque por el valor a pagar de la factura y el respectivo comprobante de egreso.
---	--

4	Se firma el cheque, éste solo puede firmar el Gerente General (Eduardo Carvajal).
---	---

5	Una vez firmado el cheque se lo vuelve a revisar por seguridad.
---	---

6	Contabilidad entrega los cheques cada viernes a los proveedores correspondientes.
---	---

- Debilidad en cuentas por pagar:
 - El sistema a veces borra la información; al momento de realizar las conciliaciones bancarias, la persona encargada recién se da cuenta que se borró la información.
 - Puede existir duplicación de depósitos.
- Impacto:
 - La contabilidad de la empresa puede tener descuadres durante el mes.

- Al detectar los errores, estos se deben solucionar al momento de realizar las conciliaciones bancarias.
- Demora al cuadrar los balances mensuales, debido a que las cuentas no poseen la información al día.
- Puntos a mejorar:
 - Contar con una buena administración de las cuentas por pagar de la compañía hará posible que se puedan realizar los pagos de las facturas en forma y tiempo, evitando así la generación de intereses innecesarios;
 - Mantener un adecuado flujo de efectivo y tener una buena relación con los diversos proveedores de la empresa. Esto podría ser de gran ayuda para tener mejores condiciones de pago, lo que ayudaría al rendimiento de la empresa.
 - Introducir políticas contables y administrativas que permitan conocer en cada momento cuantas facturas se debe, a quién se le debe, cuáles son los montos de las facturas por pagar y cuáles son los tiempos o plazos de pago para cada una de ellas.
 - Saber cuáles son las modalidades o formas de pago que se dispone para cancelar cada factura, conocer si existe de parte del proveedor beneficios o descuentos por pronto pago.
 - No efectuar compras o tomar compromisos de pago por encima del nivel o flujo de ingresos.

Tabla 11: Importaciones

PROCEDIMIENTO: IMPORTACIONES	
PASOS:	DETALLE:
1	La encargada de importaciones (Carolina Sánchez), verifica los saldos por neumático en el inventario.
2	Una vez analizado el inventario, la encargada realiza una nota de pedido, solicitando la mercadería.
3	La encargada se comunica con el proveedor del exterior (SONAR-México y TORNEL-Taiwán), y envía la nota de pedido, para que éste envíe una cotización.
4	Una vez recibida la cotización, se procede a revisar la misma. (Precios, medidas y certificados de calidad).
5	Revisada la cotización, la encargada envía un correo al proveedor aceptando el pedido.
6	El proveedor envía una factura proforma, al recibir la aceptación del pedido.
7	La encargada de importaciones recibe la factura y procede a obtener certificaciones de calidad de INEN.
8	Una vez, obtenidas las certificaciones, la encargada se comunica con el proveedor y se programa el embarque.
9	El proveedor empieza el trámite de exportación al Ecuador. (El tiempo de espera puede ser de 8, 15, 50 y 45 días, esto depende del puerto de salida).
10	Una vez que la mercadería llega al Ecuador, la encargada de importaciones, comienza con el trámite de desaduanización en el puerto de Guayaquil.
11	La encargada ingresa los documentos en la SENA (factura comercial), e INEN (listas de empaque).

PROCEDIMIENTO:	IMPORTACIONES
-----------------------	----------------------

PASOS:	DETALLE:
---------------	-----------------

12	Se espera la aprobación de las entidades encargadas del proceso, esto depende de los aforos (inspección) y puede tardar de 8 a 15 días.
----	---

13	Una vez aprobados los documentos en la SENAE e INEN, se emite la autorización de salida del contenedor.
----	---

14	Se envía la mercadería por vía terrestre desde el puerto de Guayaquil hasta la bodega en Quito.
----	---

15	Una vez recibida la mercadería se procede a realizar el costeo de la misma.
----	---

- Debilidad en importaciones:
 - Existen errores en las medidas por codificación por parte del proveedor.
 - Se envían erradamente los certificados de origen.
 - No existe stock en los proveedores.
 - Existe errores en el envío de la documentación.
 - La fábrica del proveedor tiene amenaza de entrar en paro con el sindicato, debido a que existe mucha rotación del personal en el sector del área de exportación.
 - Cuando ya llega la mercadería existen:
 - Problemas en pesos.
 - Errores de cellos en los contenedores.
 - Mal transmisión de datos de la naviera.
 - Demora en las liquidaciones o en los aforos.

- Impacto:
 - Los costos son variables y estos afectan a la utilidad que posee la empresa al final del año.
 - Se asumen los costos incurridos en la exportación, lo que provoca que los costos de la mercadería sean elevados.
 - Al no poseer precios competitivos frente a los competidores, se pierden ventas.
 - Pérdida de ventas por no poseer stock, debido a que el proceso de importación de la mercadería es muy tardío.
- Puntos a mejorar:
 - Se debe realizar el ciclo Planear-Hacer-Comprobar-Actuar conocido también como la Rueda de Deming y de acuerdo a Krajewski, (2008:212) que comprende los siguientes pasos:
 - Planear.- Seleccionar un proceso que sea necesario mejorar, se documenta el proceso elegido, establece metas cualitativas de mejoramiento y estudia varios caminos para alcanzar las metas. Después de evaluar los costos y beneficios de las distintas alternativas, el equipo traza un plan de mejoramiento con mediciones cuantificables.
 - Hacer.- Se pone en práctica el plan y observa los progresos. Los datos se recaban en forma continua para medir los avances en el proceso. Los cambios se documentan y se hacen revisiones adicionales según se requiera.
 - Comprobar.- Se analiza los datos recabados durante el paso hacer y se observa hasta qué punto los resultados coinciden con las metas establecidas en el paso planear. Si existen limitaciones graves, se revalúa el plan o se suspende el proyecto.

- Actuar.- Si los resultados son exitosos, se documenta el proceso revisado, a fin de convertirlo en el procedimiento normal para todos los que usen. Después, se puede enseñar a otros colaboradores a usar el proceso revisado.
- Para el análisis de mejora de los procesos se procede con una revisión profunda y global del proceso basándonos en la metodología aprendida identificando las debilidades y oportunidades y se procede con el análisis del valor agregado, el desarrollo de propuestas y finalmente el plan de mejora.

3.7 Determinación de los indicadores de gestión para efectuar la auditoria

En función del análisis realizado anteriormente de cada uno de los procesos de la Compañía se han determinado los indicadores de gestión que permitirán efectuar la auditoría de gestión de la Compañía SouthMotors S.A., y de esta manera ir midiendo cada una de las principales actividades de la misma, para que estos indicadores contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

A continuación presentamos los indicadores que se han definido:

Tabla 12: Indicadores de Gestión

No.	Proceso	Indicadores de Eficiencia			Indicadores de Eficacia	
		Recursos Planificados	Recursos Utilizados	Eficiencia	Objetivos	Resultados
1	CAJA	Reportes cuadrados.	Reportes cuadrados.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Cuadrar diariamente los reportes de caja sin ajustes de cuadre.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Reportes cuadrados con ajustes.			
2	VENTA POR MAYOR - CARTERA	Pedidos de acuerdo a la zona asignada	Pedidos de acuerdo a la zona asignada	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Atender los pedidos de los clientes de acuerdo a la zona asignada por vendedor.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Pedidos de otra zona			

No.	Proceso	Indicadores de Eficiencia			Indicadores de Eficacia	
		Recursos Planificados	Recursos Utilizados	Eficiencia	Objetivos	Resultados
2.1	VENTA POR MAYOR - CARTERA	Pedidos aprobados	Pedidos aprobados Pedidos Rechazados	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Aprobar el 100% de los pedidos.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
2.2	VENTA POR MAYOR - CARTERA	Meses en los que se cumplen todas las metas por vendedor.	Meses en los que se cumplen todas las metas por vendedor. Meses en los que No se cumplen todas las metas por vendedor.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Cumplir con las metas de ventas mensuales, con el fin de mejorar los ingresos de la Compañía.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
3	VENTA LOCAL - MARCA SONAR Y TORNEL	Atención Inmediata - Espera de 2 a 5 minutos.	Atención Inmediata - Espera de 2 a 5 minutos. Demora en Atención - Espera mayor a 6 minutos.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	No tener una demora mayor a 5 minutos, en la atención a un cliente.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
4	BODEGA	Mercadería con sellos de seguridad.	Mercadería con sellos de seguridad. Mercadería sin sellos de seguridad.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Recibir la mercadería de manera confiable y oportuna.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
4.1	BODEGA	Mercadería cuadrada con factura.	Mercadería cuadrada con factura. Mercadería sin cuadrada.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Recibir la mercadería solicitada al proveedor, sin errores en las medidas de los neumáticos.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.

No.	Proceso	Indicadores de Eficiencia			Indicadores de Eficacia	
		Recursos Planificados	Recursos Utilizados	Eficiencia	Objetivos	Resultados
5	CAJA CHICA	Facturas relacionadas al giro del negocio.	Facturas relacionadas al giro del negocio	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Cargar adecuadamente los gastos de caja chica a la Compañía.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Facturas que no están relacionadas al giro del negocio			
5.1	CAJA CHICA	Facturas con autorización.	Facturas con autorización.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Cargar adecuadamente los gastos de caja chica a la Compañía.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Facturas sin autorización.			
6	COMPRAS LOCALES	Pedidos que cruzan con las ventas realizadas.	Pedidos que cruzan con las ventas realizadas.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Realizar compras locales, únicamente para cubrir una venta.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Pedidos que no cruzan con las ventas realizadas.			
6.1	COMPRAS LOCALES	Facturas correctamente ingresadas al sistema.	Facturas correctamente ingresadas al sistema.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Registrar correctamente las facturas.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Facturas devueltas			
7	COMPRAS-CONTABILIDAD	Facturas correctamente ingresadas al sistema.	Facturas correctamente ingresadas al sistema.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Registrar correctamente las facturas.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Facturas mal ingresadas al sistema.			
7.1	COMPRAS-CONTABILIDAD	Facturas con retenciones	Facturas con retenciones	Debe estar entre 0,80 a	Verificar que el sistema de	Si la eficiencia es

No.	Proceso	Indicadores de Eficiencia			Indicadores de Eficacia	
		Recursos Planificados	Recursos Utilizados	Eficiencia	Objetivos	Resultados
		correctamente calculadas.	correctamente calculadas.	1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	la Compañía (MICROSISTEM), realice de manera correcta los cálculos, con respecto a las retenciones.	de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Facturas con retenciones mal calculadas.			
8	Cuentas por pagar - compras locales	Pagos correctamente registrados.	Pagos correctamente registrados.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Registrar correctamente los pagos.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Pagos mal registrados.			
8.1	Cuentas por pagar - compras locales	Cheques firmados por el Gerente General.	Cheques firmados por el Gerente General.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Revisar y aprobar, por parte de gerencia, los pagos realizados por la Compañía.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Cheques sin firma del Gerente General.			
8.1	Cuentas por pagar - compras locales	Pagos registrados en el sistema.	Pagos registrados en el sistema.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Cuadrar los pagos efectuados con las conciliaciones bancarias.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Pagos sin registro en el sistema.			
9	IMPORTACIONES	Facturas proformas, iguales a la orden de pedido de la Compañía.	Factura proforma sin cambios.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Analizar la capacidad de envío de mercadería por parte del proveedor.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Factura proforma con cambios, por falta de stock.			
9.1	IMPORTACIONES	Certificados de origen,	Certificados sin problemas.	Debe estar entre 0,80 a	Verificar que la mercadería	Si la eficiencia es

No.	Proceso	Indicadores de Eficiencia			Indicadores de Eficacia	
		Recursos Planificados	Recursos Utilizados	Eficiencia	Objetivos	Resultados
		correspondiente a la mercadería recibida.	Certificados que no corresponden.	1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	cuente con los certificados correspondientes.	de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
9.2	IMPORTACIONES	Importación sin problemas.	Importación sin problemas.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Recibir la mercadería en el tiempo establecido sin demoras.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Importación con problemas.			
9.3	IMPORTACIONES	Mercadería cuadrada con factura.	Mercadería cuadrada con factura.	Debe estar entre 0,80 a 1, para que la empresa se pueda considerar eficiente.	Recibir la mercadería solicitada al proveedor, sin errores en las medidas de los neumáticos.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.
			Mercadería sin cuadrar.			

4 INFORME DE AUDITORÍA

Señor

Ing. Eduardo Carvajal

Gerente General

Quito

De nuestras consideraciones:

Después de realizar el procedimiento de Auditoría de Gestión a la empresa SouthMotors S.A., procedemos a enviar el informe de auditoría, el mismo que es el resultado del estudio en el periodo de junio a diciembre del 2017. Contando con la información proporcionada por ustedes.

Para la realización de nuestro trabajo, SouthMotors S.A. nos proporcionó la información, políticas y procedimientos vigentes de la entidad, las mismas que fueron de gran utilidad durante la realización de nuestro trabajo. Se realizó la auditoria de gestión a los procesos con el objetivo de identificar posibles debilidades en los diferentes procesos de la entidad, los mismos que pongan en riesgo los objetivos de la empresa y el buen funcionamiento de la misma.

El desarrollo de la Auditoría de Gestión a los procesos, se realizó analizando cada debilidad encontrada en el relevamiento de procesos, el mismo que se ejecutó a cada departamento y a todos los procesos de los mismos, también se extrae información y debilidades de las entrevistas con los trabajadores y de la observación mientras se desarrollan los mismos.

La ejecución de la Matriz de Riesgo, se realiza analizando cada debilidad de manera específica, para luego analizar el riesgo y el posible impacto, recalcando que el riesgo es calificado por la posibilidad de ocurrencia con una calificación de BAJO, MEDIO, ALTO; el posible impacto de la misma forma es calificado por su nivel de impacto con una calificación de BAJO, MEDIO, ALTO; posteriormente se califica el nivel de

ocurrencia el mismo que es un promedio de la calificación obtenida de la posibilidad de ocurrencia y del posible impacto.

Finalmente procedemos a evaluar los indicadores de gestión que se determinaron para la evaluación de la compañía, con el fin de que su empresa pueda seguir midiendo la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos que posee la misma, los cuales se detallan al final del informe.

El objetivo fundamental del trabajo desarrollado es determinar el cumplimiento de las diferentes políticas y procedimientos de la empresa y así presentar los posibles controles compensatorios que ayuden a mitigar las debilidades encontradas y ayuden a alcanzar los objetivos propuestos. Sin embargo, el alcance de nuestro trabajo no garantiza que se detectaron todos los incumplimientos a las políticas y controles establecidos por la empresa.

Como parte integrante de este informe adjunto encontrará los hallazgos relacionados a las principales debilidades identificadas y controles compensatorios, el mapa de riesgos de la Compañía, la matriz de riesgo de cada proceso y la medición de los indicadores de gestión que resumen la auditoría realizada a la compañía.

Agradecemos por la colaboración prestada por el personal de la empresa para la ejecución de este trabajo.

Atentamente,

María Fernanda Carvajal

PRINCIPALES DEBILIDADES IDENTIFICADAS Y CONTROLES COMPENSATORIOS

El presente informe detalla de manera general las debilidades encontradas durante el proceso de auditoría de gestión a los procesos, el mismo que propone controles compensatorios que ayuden a mitigar las falencias encontradas, a fin de cumplir con las políticas y los objetivos propuestos por la empresa.

- Generalmente la empresa presenta debilidades en la asignación de responsabilidades, debido a que una sola persona carga con las responsabilidades y funciones de otros departamentos de los cuales carece la empresa, esto ha provocado confusiones e inadecuada ejecución de diferentes procesos.

El control compensatorio sugerido para esta debilidad es que, se realice un análisis y un seguimiento de las funciones de cada departamento para evaluar su eficiencia y eficacia, es decir aplicar los indicadores de gestión, y proceder a realizar una adecuada distribución de responsabilidades.

- Existe una inadecuada divulgación de políticas, procedimientos, objetivos, metas e información relevante de la empresa hacia el personal de la misma, debido a que su desconocimiento ha generado mala ejecución en sus actividades.

El control compensatorio sugerido para esta debilidad es que, se divulguen las políticas, procedimientos e información relevante de la empresa a los empleados, estas deben ser comunicadas de manera verbal y escrita hacia el personal, para que este se encuentre familiarizado con la misma.

- Existe una mal asignación de gastos debido a que algunas facturas no se encuentran relacionadas con el giro del negocio.

El control compensatorio sugerido para esta debilidad es que, se ejerza un mayor control sobre lo que se está cargando como gasto a la empresa, esto se podría lograr mediante una revisión más detallada de las facturas, con el fin de determinar si estas cumplen con los requisitos para ser consideradas como un gasto para la empresa.

- La administración de inventarios no cumple con todos los controles propuestos por la empresa, por lo cual se han originado diferentes problemas dentro de la misma y quejas de los clientes.

El control compensatorio sugerido para esta debilidad es que, se ejecuten periódicamente los indicadores de gestión, para poder evaluar el desempeño de este procedimiento; además de que la empresa de a conocer los controles y procedimientos a seguir por todo el personal, para brindar un mejor servicio y el progreso de la empresa.

Es importante tener en cuenta que la mayoría de problemas que posee la empresa, se da debido a que sus proveedores internacionales cometen errores al momento de enviar la mercadería, lo que provoca retrasos en la desaduanización de la misma, y esto da como consecuencia envío tardío de pedidos a sus clientes, o en algunos casos la cancelación del envío del mismo.

IMPACTO	ALTO			CAJA CHICA CUENTAS POR PAGAR - COMPRAS LOCALES IMPORTACIONES
	MEDIO		COMPRAS- CONTABILIDAD	
	BAJO	COMPRAS LOCALES		
		BAJO	MEDIO	ALTO
	PROBABILIDAD			

Figura 2: Mapa de riesgos

MATRIZ DE RIESGO POR PROCESO

Tabla 13: Caja Chica

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible impacto	Nivel de impacto			Controles compensatorios
			Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto	
CAJA CHICA										
CAJA CHICA	1. La factura no está relacionada con el giro del negocio.	1. Registro de la factura como un gasto para la empresa.				1. Aumento de gastos.				Revisar detenidamente las facturas, verificando el origen de las mismas.
						2. Disminución de utilidades.				
	Se considera una posibilidad de ocurrencia alta ya que no se tiene un control adecuado de las facturas ingresadas.					Se considera un nivel de impacto alto ya que al no cambiar la metodología utilizada, puede representar incrementos en el nivel de gastos, y por ende esto provoca un decremento en la utilidad de la empresa.				

Tabla 14: Compras Locales

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible impacto	Nivel de impacto			Controles compensatorios
			Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto	
COMPRAS LOCALES										
COMPRAS LOCALES	1. Falta de comunicación entre el encargado de compras locales y contabilidad.	1. Pérdida de tiempo en el curso normal de las actividades de la empresa.				1. Descuadres al término de cada mes.				Constante comunicación entre el encargado de compras y contabilidad.
	Se considera una posibilidad de ocurrencia baja ya que las facturas no son un monto materiable para la empresa.					Se considera que tiene un impacto bajo ya que no es un problema ocurrente.				

Tabla 15: Compras Contabilidad

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible impacto	Nivel de impacto			Controles compensatorios
			Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto	
COMPRAS - CONTABILIDAD										
COMPRAS-CONTABILIDAD	1. Se pasa a contabilidad la factura mal ingresada.	1. Anulación de factura y reingreso de la misma con los datos correctos.				1. Desperdicio de tiempo dentro del proceso de contabilidad y compras.				Poner mayor atención en el ingreso de facturas.
		2. Demora en los procedimientos.				2. Demora en la entrega de balances.				
	El nivel de ocurrencia es medio ya que esto retrasa las actividades de la empresa.					Se considera un nivel de impacto medio ya que si no se siguen los lineamientos establecidos, la empresa podría acumular tiempo ocioso.				

Tabla 16: Cuentas por Pagar

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible impacto	Nivel de impacto			Controles compensatorios
			Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto	
Cuentas por Pagar - Compras Locales										
Cuentas por Pagar - Compras Locales	1. El sistema a veces borra la información; al momento de realizar las conciliaciones bancarias, la persona encargada recién se da cuenta que se borró la información.	1. Al detectar los errores, estos se deben solucionar al momento de realizar las conciliaciones bancarias.				1. Demora al cuadrar los balances mensuales, debido a que las cuentas no poseen la información al día.				Poner mayor atención en el ingreso de facturas.
	2. Puede existir duplicación de depósitos.					2. Perdida de proveedores, ya que su pago no es ingresado a tiempo.				
	El nivel de ocurrencia es alto ya que en caso de que no se detecten estos errores, el balance no sería razonable.					Se considera un nivel de impacto alto ya que si no se detectan a tiempo estos errores, la empresa podría quedarse sin sus principales proveedores.				

Tabla 17: Importación

Proceso	Debilidades de control encontradas	Posible riesgo	Posibilidad de ocurrencia			Posible impacto	Nivel de impacto			Controles compensatorios
			Bajo	Medio	Alto		Bajo	Medio	Alto	
IMPORTACIONES										
IMPORTACIONES	1. Existen errores en las medidas por codificación por parte del proveedor.	<div>- Recepción de mercadería errónea.</div> <div>- Demora en desaduanización de la mercadería.</div> <div>- Atraso en entrega de mercadería a clientes.</div> <div>- Paralización de importaciones.</div>				<div>- Los costos son variables y estos afectan a la utilidad que posee la empresa al final del año.</div> <div>- Se asumen los costos incurridos en la exportación, lo que provoca que los costos de la mercadería sean elevados.</div> <div>- Al no poseer precios competitivos frente a los competidores, se pierden ventas.</div> <div>- Perdida de ventas por no poseer stock, debido a que el proceso de importación de la mercadería es muy tardío.</div>				Realizar el ciclo Planear-Hacer-Comprobar-Actuar conocido también como la Rueda de Deming.
	2. Equivocación en los certificados de origen.									
	3. Falta de stock en los proveedores.									
	4. La fábrica del proveedor tiene amenaza de entrar en paro con el sindicato, debido a que existe mucha rotación del personal en el sector del área de exportación.									
	5. Cuando ya llega la mercadería existen:									
	<div>- Problemas en pesos.</div> <div>- Errores de cellos en los contenedores.</div> <div>-Mal transmisión de datos de la naviera.</div> <div>-Demora en los aforos o liquidaciones.</div>									
El nivel de ocurrencia es alto ya que esto sucede cada vez que se realiza una importación.						Se considera un nivel de impacto alto ya que la empresa podría quedarse sin sus principales clientes por no poseer stock.				

Tabla 18: Medición de los indicadores de gestión

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
1	CAJA	Se revisó un mes completo, es decir, 24 días, para determinar si el reporte de caja se encontraba cuadrado.	Reportes cuadrados.	24	Reportes cuadrados.	22	0,92	Cuadrar diariamente los reportes de caja sin ajustes de cuadre.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Reportes cuadrados con ajustes.	2	0,08				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
2	VENTA POR MAYOR - CARTERA	Se revisó una muestra de 20 pedidos por mes (6 meses), en los cuales se analizó si estos están de acuerdo a la Zona asignada por vendedor.	Pedidos de acuerdo a la zona asignada	120	Pedidos de acuerdo a la zona asignada	120	1,00	Atender los pedidos de los clientes de acuerdo a la zona asignada por vendedor.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Pedidos de otra zona	0	-				
2.1	VENTA POR MAYOR - CARTERA	Se revisó que se aprueben el 100% de los pedidos, de la muestra seleccionada (120).	Pedidos aprobados	120	Pedidos aprobados	113	0,94	Aprobar el 100% de los pedidos.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Pedidos Rechazados	7	0,06				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
2.2	VENTA POR MAYOR - CARTERA	Se revisó el nivel de ventas por vendedor, en el cuál se verificó si alcanzó las metas de venta al mes.	Meses en los que se cumplen todas las metas por vendedor.	6	Meses en los que se cumplen todas las metas por vendedor.	5	0,83	Cumplir con las metas de ventas mensuales, con el fin de mejorar los ingresos de la Compañía.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Meses en los que No se cumplen todas las metas por vendedor.	1	0,17				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
3	VENTA LOCAL - MARCA SONAR Y TORNEL	Se seleccionó 100 clientes, a los cuales se midió el tiempo de espera en ser atendidos.	Atención Inmediata - Espera de 2 a 5 minutos.	100	Atención Inmediata - Espera de 2 a 5 minutos.	80	0,80	No tener una demora mayor a 5 minutos, en la atención a un cliente.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Demora en Atención - Espera mayor a 6 minutos.	20	0,20				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
4	BODEGA	Se verificó que la mercadería tenga todos los sellos de	Mercadería con sellos de seguridad.	12	Mercadería con sellos de seguridad.	12	1,00	Recibir la mercadería de	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
		seguridad, al momento de llegar a bodega.			Mercadería sin sellos de seguridad.	0	-	manera confiable y oportuna.	empresa cumple con el objetivo.		
4.1	BODEGA	Se comprobó que la mercadería recibida, cuadre con la factura enviada por la fábrica.	Mercadería cuadrada con factura.	12	Mercadería cuadrada con factura.	10	0,83	Recibir la mercadería solicitada al proveedor, sin errores en las medidas de los neumáticos.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Mercadería sin cuadrada.	2	0,17				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
5	CAJA CHICA	Se verificó que las facturas estén relacionadas con el giro del negocio. Se tomó una muestra de 120 facturas, ya que mensualmente se receptan alrededor de 40 facturas.	Facturas relacionadas al giro del negocio.	120	Facturas relacionadas al giro del negocio	93	0,78	Cargar adecuadamente los gastos de caja chica a la Compañía.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	No cumple	El proceso es eficiente debido a que tiene un porcentaje mayor al 50% de cumplimiento, pero no es eficaz, debido a que existen vales que no cuentan con una descripción del gasto, ya que solo mantienen el nombre del responsable del gasto y la autorización correspondiente,
					Facturas que no están relacionadas al giro del negocio	27	0,23				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
											motivo por el cual no se puede determinar si el gasto pertenece al giro del negocio.
5.1	CAJA CHICA	Se verificó que las facturas mayores a US\$20, tengan la autorización del Gerente General.	Facturas con autorización.	90	Facturas con autorización.	90	1,00	Cargar adecuadamente los gastos de caja chica a la Compañía.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Facturas sin autorización.	0	-				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
6	COMPRAS LOCALES	Se verificó que el pedido se realizó para cubrir una venta.	Pedidos que cruzan con las ventas realizadas.	90	Pedidos que cruzan con las ventas realizadas.	90	1,00	Realizar compras locales, únicamente para cubrir una venta.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Pedidos que no cruzan con las ventas realizadas.	0	-				
6.1	COMPRAS LOCALES	Se verificó la devolución de la factura para el reingreso de la misma.	Facturas correctamente ingresadas al sistema.	90	Facturas correctamente ingresadas al sistema.	47	0,52	Registrar correctamente las facturas.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	No cumple	El proceso no es eficiente ni eficaz, debido a que no se registran de manera correcta las facturas, lo que provoca que se deba anular el mal
					Facturas devueltas	43	0,48				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
											ingreso y volver a repetir el proceso, para que la factura sea correctamente ingresada. Esto provoca demoras en la productividad de la empresa.

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
7	COMPRAS-CONTABILIDAD	Se verificó que se realice el correcto ingreso al sistema. (validación)	Facturas correctamente ingresadas al sistema.	90	Facturas correctamente ingresadas al sistema.	47	0,52	Registrar correctamente las facturas.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	No cumple	El proceso no es eficiente ni eficaz, debido a que no se registran de manera correcta las facturas, lo que provoca que se deba anular el mal ingreso y volver a repetir el proceso, para que la factura sea correctamente ingresada. Esto provoca demoras en la productividad de la empresa.
					Facturas mal ingresadas al sistema.	43	0,48				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
7.1	COMPRAS- CONTABILIDAD	Se verificó que el sistema calcule correctamente los valores de las retenciones.	Facturas con retenciones correctamente calculadas.	90	Facturas con retenciones correctamente calculadas.	90	1,00	Verificar que el sistema de la Compañía (MICROSISTEM), realice de manera correcta los cálculos, con respecto a las retenciones.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Facturas con retenciones mal calculadas.	0	-				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
8	CUENTAS POR PAGAR - COMPRAS LOCALES	Se verificó el correcto registro del pago a proveedores.	Pagos correctamente registrados.	120	Pagos correctamente registrados.	120	1,00	Registrar correctamente lo pagos.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Pagos mal registrados.	0	-				
8.1	CUENTAS POR PAGAR - COMPRAS LOCALES	Se verificó que los cheques emitidos solo sean firmados por el Gerente General.	Cheques firmados por el Gerente General.	120	Cheques firmados por el Gerente General.	120	1,00	Revisar y aprobar, por parte de gerencia, los pagos realizados por la Compañía.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Cheques sin firma del Gerente General.	0	-				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
8.1	CUENTAS POR PAGAR - COMPRAS LOCALES	Se verificó al finalizar el mes que el sistema tenga todos los pagos registrados.	Pagos registrados en el sistema.	120	Pagos registrados en el sistema.	74	0,62	Cuadrar los pagos efectuados con las conciliaciones bancarias.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	No cumple	El proceso no es eficiente ni eficaz, debido a que al término del mes el sistema borra la información de algunos pagos, o duplica los mismos, motivo por el cual existe demora en la conciliación de los bancos y existe descuadre con respecto la cuenta por pagar.
					Pagos sin registro en el sistema.	46	0,38				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
9	IMPORTACIONES	Se verificó, al momento de realizar el pedido, que el proveedor posea stock de las medidas de neumáticos solicitadas.	Facturas proformas, iguales a la orden de pedido de la Compañía.	12	Factura proforma sin cambios.	8	0,67	Analizar la capacidad de envío de mercadería por parte del proveedor.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	No cumple	El proceso no es eficiente ni eficaz, debido a que la empresa recibe algunas proformas por menos mercadería de la solicitada, debido a que el proveedor no posee el stock
					Factura proforma con cambios, por falta de stock.	4	0,33				

No.	Proceso	Procedimiento	Recursos Planificados		Recursos Utilizados		Eficiencia	Objetivos	Resultados	Efectividad	Conclusión
											necesario para cubrir el pedido.
9.1	IMPORTACIONES	Se verificó los certificados de origen de la mercadería.	Certificados de origen, correspondientes a la mercadería recibida.	12	Certificados sin problemas.	11	0,92	Verificar que la mercadería cuente con los certificados correspondientes.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz.
					Certificados que no corresponden.	1	0,08				
9.2	IMPORTACIONES	Se verificó que el proceso de desaduanización de la mercadería, no tenga problemas, ni demoras.	Importación sin problemas.	12	Importación sin problemas.	7	0,58	Recibir la mercadería en el tiempo establecido sin demoras.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	No cumple	El proceso no es eficiente ni eficaz, debido a que la empresa no recibe los contenedores en el tiempo establecidos, ya que existen errores en pesos, cellos en los contenedores, entre otros.
					Importación con problemas.	5	0,42				
9.3	IMPORTACIONES	Se comprobó que la mercadería recibida, cuadre con la factura enviada por la fábrica.	Mercadería cuadrada con factura.	12	Mercadería cuadrada con factura.	10	0,83	Recibir la mercadería solicitada al proveedor, sin errores en las medidas de los neumáticos.	Si la eficiencia es de 0,80 a 1, la empresa cumple con el objetivo.	Si cumple	El proceso es eficiente y eficaz por parte de la compañía, sin embargo por parte del proveedor, se necesita un mayor control acerca de la mercadería despachada.
					Mercadería sin cuadrar.	2	0,17				

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se procederá a realizar conclusiones y recomendaciones, respecto al estudio realizado durante el proceso de auditoría de gestión a los procesos de la empresa SouthMotors S.A..

El mismo que se enfocó a cumplir los objetivos propuestos en el plan que originó este estudio, con la finalidad de proponer estrategias y mejoras que ayuden a eliminar las debilidades encontradas.

A continuación, se describen los objetivos generales y específicos, seguidos de las conclusiones correspondientes.

5.1 Conclusiones

5.1.1 Ejecutar una auditoría de gestión de los principales procesos para mejorar la eficiencia en las operaciones de la empresa

- Con base en la auditoría de gestión se evaluó los diferentes procesos de la empresa, lo que permitió proponer controles compensatorios, los mismos que tienen como finalidad eliminar las debilidades encontradas para mejorar los niveles de eficiencia y efectividad de la entidad, los cuales se determinaron mediante la ejecución de los indicadores de gestión.

5.1.2 Encontrar errores en los procedimientos de la empresa por medio de la auditoría

- Se encontraron varios errores o falencias dentro de los procesos de la empresa mediante la aplicación del relevamiento de procesos, ejecución de matriz de riesgo y ejecución de indicadores de gestión, lo que nos permitió evaluar el desempeño de los mismos y determinar cuáles son las principales debilidades que posee cada procedimiento.

5.1.3 Determinar los procesos que originan que la empresa pierda recursos.

- Los procesos que poseen problemas en su desarrollo son aquellos que hacen desperdiciar recursos a la empresa, estos procesos se encuentran detallados en la matriz de riesgos, en los cuales se puede evidenciar el impacto que tienen las debilidades encontradas.

5.1.4 Proponer mejoras que optimicen la gestión adecuada de la empresa.

- Durante el desarrollo del presente trabajo se propuso controles compensatorios que tienen como finalidad optimizar la eficiencia y eficacia de los procedimientos realizados por la empresa, y como refuerzo de estos controles se tienen los indicadores de gestión, los cuales permiten determinar que los objetivos de la empresa de estén cumpliendo.

5.2 Recomendaciones

- Los controles, políticas y procedimientos propuestos por la empresa deben ser divulgados y conocidos por todo el personal de la misma, ya que la falta de conocimiento ha contraído que muchos de ellos no se estén llevando de manera correcta, ocasionado problemas y mala ejecución de tareas.
- La empresa debe crear el manual de control, políticas y procedimientos que se debe llevar a cabo por todo el personal, de la misma forma debe ser conocido por todos para que su ejecución sea efectiva.
- Planear controles estratégicos para todas las áreas de la empresa, a fin de que las actividades se desarrollen de manera adecuada y se logren los objetivos propuestos y se alcance la satisfacción de los clientes.
- Se recomienda considerar las sugerencias y estrategias indicadas en el informe de auditoría de gestión a los procesos, para lograr mitigar las debilidades encontradas durante el estudio realizado.

REFERENCIAS

1. Jiménez Cornejo, D. (2016). *Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), conceptos y objetivos de su implementación*. Obtenido de Gestion.org: <https://www.gestion.org/gestion-financiera/44988/normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif-conceptos-y-objetivos-de-su-implementacion/>
2. Maldonado E., M. K. (2006). *Auditoría de Gestión* (3ra. ed.). Quito.
3. Silva Mantilla, W. (2017). *Apuntes de Auditoría Operativa*. Quito.
4. Williams, L. (1989). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Metodos y Eficiencia Administrativa*. México: Ediciones Diana.